

**PENGARUH KESETARAAN GENDER TERHADAP KEPUASAN KARYAWAN  
AKAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

**(STUDI KASUS PADA BPR INTIDANA SUKSES MAKMUR)**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana  
Manajemen (S1)**

**Pada Program Studi Ekonomi Manajemen**

**Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta**



**Disusun Oleh:**

**Elvia Sintania**

**NPM : 160322910**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

**2020**

## **Skripsi**

**Pengaruh Kesetaraan Gender terhadap kepuasan karyawan akan karir dan Kepuasan kerja karyawan.**

**(Studi Kasus pada BPR Intidana Sukses Makmur)**

**Disusun Oleh:**

**Elvia Sintania**

**NPM : 16 03 22910**

**Telah dibaca dan disetujui oleh:**

**Pembimbing**

**Daniel Yudistya Wardhana S.E., MEI.**

**Tanggal Juli 2020**



**UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika

### **SURAT KETERANGAN**

**No. 616/J/I**

Berdasarkan dari Ujian Pendadaran yang diselenggarakan pada hari Senin, 10 Agustus 2020 dengan susunan penguji sebagai berikut:

- |                                          |                 |
|------------------------------------------|-----------------|
| 1. Drs. M. Parnawa Putranta, MBA., Ph.D. | (Ketua Penguji) |
| 2. Debora Wintriarsi H, SE., MM., M.Sc.  | (Anggota)       |
| 3. Daniel Yusdistya Wardhana, SE., MEI.  | (Anggota)       |

Tim Penguji Pendadaran Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta telah memutuskan bahwa:

Nama : Elvia Sintania

NPM : 160322910

Dinyatakan

**Lulus Dengan Revisi**

Pada saat ini skripsi Elvia Sintania telah selesai direvisi dan revisian tersebut telah diperiksa dan disetujui oleh semua anggota panitia penguji.

Surat Keterangan ini dibuat agar dapat digunakan untuk keperluan Yudisium kelulusan Sarjana Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UAJO.

Dekan,

Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D

## **PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

### **PENGARUH KESETARAAN GENDER TERHADAP KEPUASAN KARYAWAN AKAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN.**

#### **(STUDI KASUS PADA BPR INTIDANA SUKSES MAKMUR)**

Benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik secara langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan maupun ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, Juli 2020

Yang menyatakan,

Elvia Sintania

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, penyertaan dan kasih karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kesetaraan Gender terhadap Kepuasan karyawan akan karir dan Kepuasan kerja (Studi kasus pada BPR Intidana Sukses Makmur)”. Skripsi ini merupakan syarat guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) Bisnis dan Ekonomika pada Program Studi Manajemen di Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Penulis menyadari bahwa selama proses pengerjaan skripsi ini berlangsung banyak hambatan serta tantangan yang harus dihadapi. Maka dari itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang terlibat dan membantu dalam perkuliahan dan penyelesaian skripsi ini. Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Tuhan yang telah memberikan berkat, kekuatan, penyertaan, karunia yang luar biasa sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Mama dan Papa yang selalu menjaga, mendoakan, dan memotivasi untuk selalu bekerja keras, mandiri, sabar dan berbuat baik, serta adik-adikku (Evie dan Elsa) yang telah menjadi teman hidupku sedari kecil hingga sekarang.
3. Bapak Daniel Yudistya Wardhana S.E.,MEI. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan membina dalam pengerjaan skripsi ini dengan

kesabaran. Penulis tidak akan mampu menyelesaikan skripsi ini tanpa saran, motivasi dan waktu yang telah diberikan.

4. Seluruh dosen Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang telah membantu, membimbing dan meluangkan waktu sehingga perkuliahan penulis dapat terselesaikan.
5. Hendy Adheosi selaku pacar, teman, saudara, dan sahabat yang selalu setia menjadi tempat bercerita, memotivasi dan membantu dalam setiap proses serta kesulitan baik didalam proses perkuliahan dan luar perkuliahan, dan selalu menemani dalam tangis dan tawa.
6. BPR Intidana Sukses Makmur yang sudah memberikan izin dan meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian ini.
7. Teman-teman dari semester pertama yang selalu setia bersama-sama yakni Leonardus Rama, Henriko Jesey, Yoseph Yudo, Vista Maharani, Maria Laratmase, Fransiska Laksmi, Nina Almina, Claudia Wijaya, Priskilla Tamariska, Yoel Dwiyanto dan Rama Veda. Terimakasih telah menjadi bagian penting dalam setiap proses perkuliahan.
8. Sahabat dari SMA yakni Dewi Wisanty, Mona Rispania, Benny Charlie, Calvin Surya, Vincent, Meta Monica, dan Melody Angelina yang selalu menjalin komunikasi walaupun terhambat jarak dan waktu.
9. Teman-teman Kelompok Studi Pasar Modal (KSPM) UAJY yang sudah menjadi keluarga kecil dalam perkuliahan, mengajarkan arti kekeluargaan dan kebersamaan serta kepemimpinan.

10. Leon Dolfus, selaku teman yang selalu setia bersama dalam mengikuti kegiatan-kegiatan nasional dan internasional dan selalu memotivasi dalam kehidupan.
11. Ninda Dewi, Teman seperbimbingan yang selalu ada dan membantu dalam proses pembuatan skripsi ini.
12. Teman-teman KKN 76, Khususnya kelompok usaha Entimuk yang telah membantu segala proses dan menjadi keluarga kecil yang sangat suportif.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna dan segala kritik maupun saran yang ada akan diterima dengan senang hati demi perbaikan penelitian serupa yang akan datang. Segala kritik dan saran yang bersifat membangun akan penulis terima dengan senang hati. Semoga skripsi ini mampu memberikan manfaat bagi penelitian selanjutnya dan bagi seluruh orang yang membacanya.

Yogyakarta,

Juli 2020

Penulis

Elvia Sintania

## **MOTTO**

**“ KEEP TRYING,**

**KEEP BELIEVING,**

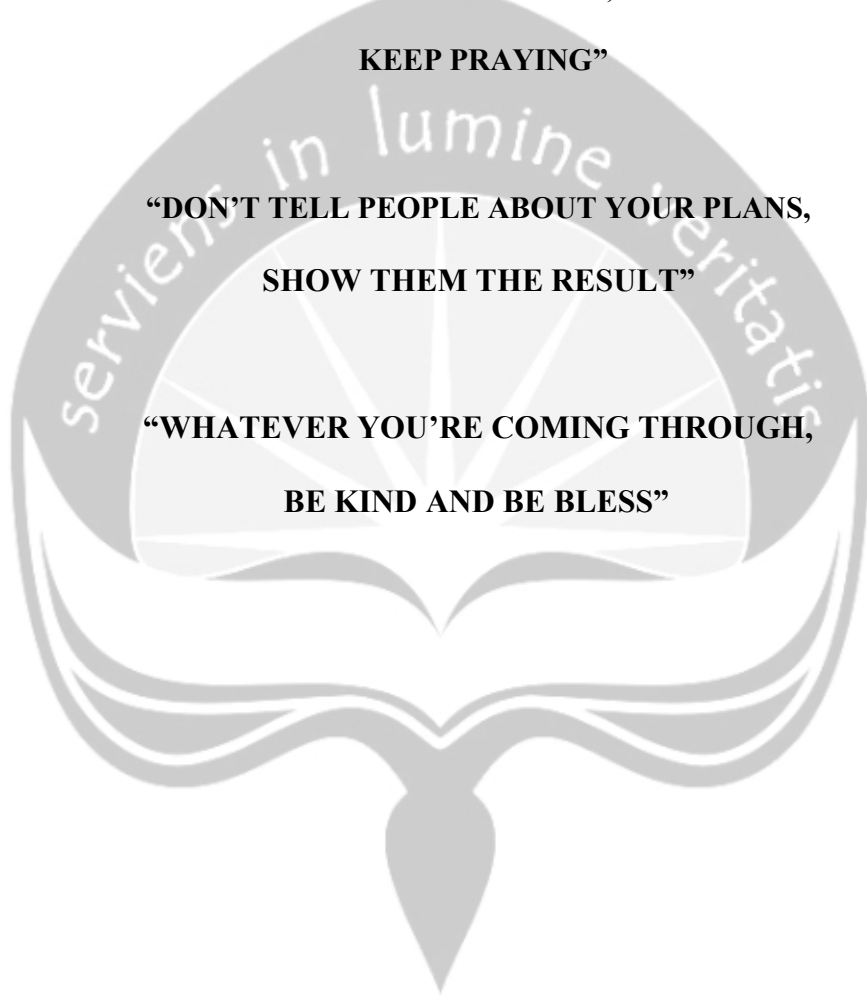
**KEEP PRAYING”**

**“DON'T TELL PEOPLE ABOUT YOUR PLANS,**

**SHOW THEM THE RESULT”**

**“WHATEVER YOU'RE COMING THROUGH,**

**BE KIND AND BE BLESS”**





## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
MOTTO.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
Abstrak.....	xiii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	11
1.3. Batasan Masalah.....	12
1.4. Tujuan Penelitian.....	12
1.5. Manfaat Penelitian.....	13
1.6. Sistematika Penelitian.....	14
BAB II. LANDASAN TEORI.....	16
2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	16
2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	16
2.3. Gender.....	20
2.4. Kesetaraan gender.....	21
2.5. Kepuasan Kerja.....	24
2.6. Kepuasan karyawan akan karir.....	27
2.7. Penelitian Terdahulu.....	31
2.8. Pengembangan Hipotesis.....	32
2.9. Kerangka Penelitian.....	37
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN.....	39

3.1. Jenis Penelitian.....	39
3.2. Populasi.....	39
3.3. Sampel Penelitian.....	39
3.4. Definisi Operasional dan Definisi Variabel.....	41
3.5. Variabel Penelitian.....	43
3.6. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.7. Analisa Data.....	48
3.8. Uji Asumsi Klasik.....	49
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	53
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	53
4.2. Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	54
4.3. Pembahasan.....	78
BAB V. PENUTUP.....	
5.1. Kesimpulan.....	83
5.2. Keterbatasan Penelitian.....	84
5.3. Implikasi Manajerial.....	85
5.4. Saran.....	86
DAFTAR PUSTAKA.....	87
LAMPIRAN I.....	91
LAMPIRAN II.....	100

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1. Hasil Penelitian Terdahulu.....	33
Tabel 3. 1. Variabel Penelitian.....	43
Tabel 4. 1. Deskripsi Responden.....	54
Tabel 4. 2. Hasil Uji Validitas.....	55
Tabel 4. 3. Hasil Uji Validitas.....	56
Tabel 4. 4. Hasil Uji Validitas.....	56
Tabel 4. 5. Hasil Uji Reabilitas.....	57
Tabel 4. 6. Hasil Uji Normalitas.....	59
Tabel 4. 7. Hasil Uji Multikolonieritas.....	60
Tabel 4. 8. Hasil Uji Heterokedastisitas.....	62
Tabel 4. 9. Hasil Uji Hipotesis.....	64
Tabel 4. 10. Hasil Uji Hipotesis.....	65
Tabel 4. 11. Hasil Uji F.....	66
Tabel 4. 12. Hasil Uji F.....	67
Tabel 4. 13. Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	68
Tabel 4. 14. Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	69
Tabel 4. 15. Pembagian Hasil Interval.....	70
Tabel 4. 16. Hasil Uji Statistik.....	70
Tabel 4. 17. Hasil Uji Statistik.....	73
Tabel 4. 18. Hasil Uji Statistik.....	76

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Tabel Gender Gap.....	2
-----------------------------------	---



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Kuesioner.....	91
Lampiran II Data Kuesioner Responden.....	100



**PENGARUH KESETARAAN GENDER TERHADAP KEPUASAN  
KARYAWAN AKAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA**

**KARYAWAN**

**(STUDI KASUS PADA BPR INTIDANA SUKSES MAKMUR)**

**Disusun Oleh:**

**Elvia Sintania**

**NPM: 160322910**

**Pembimbing:**

**Daniel Yudistya Wardhana S.E.,MEI.**

**ABSTRAK**

Kesetaraan Gender merupakan isu sosial yang sedang ramai diperbincangkan dalam berbagai kalangan, terutama didalam perusahaan. Kesetaraan Gender diterapkan akibat diskriminasi gender yang berujung pada ketidaksetaraan kesempatan yang dimiliki oleh karyawan dan kepuasan kerja yang rendah. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ketika sebuah perusahaan menerapkan praktek Kesetaraan Gender maka kepuasan akan kepuasan karyawan akan karir dan kepuasan kerja akan meningkat atau tidak. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di BPR Intidana Sukses Makmur. Data penelitian diperoleh dengan menyebarkan 157 kuesioner *online* menggunakan media *google form*. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menemukan bahwa penerapan kesetaraan gender berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan dalam mengembangkan karir dan penerapan kesetaraan gender berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam bekerja.

**Kata Kunci:**Kesetaraan gender, Kepuasan karyawan akan karir, kepuasan kerja karyawan.

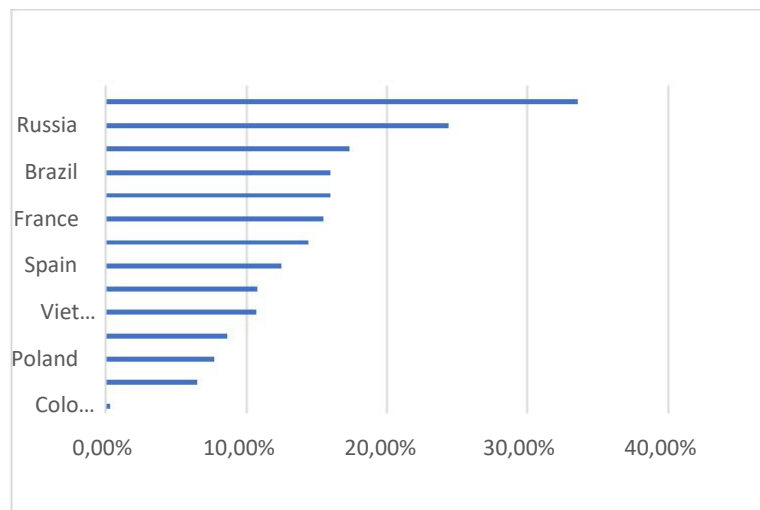
## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, usaha emansipasi wanita kian banyak terjadi. Jumlah anak perempuan yang mendapat pendidikan dan hidup lebih baik semakin banyak dibanding 10 hingga 30 tahun lalu. Namun hal ini belum dapat diartikan dengan penuh sebagai sebuah emansipasi. Permasalahan mengenai ketidaksetaraan *gender* menjadi sebuah isu yang hangat diperbincangkan didalam masyarakat dalam beberapa tahun terakhir. Pada kenyataannya, perbedaan antara perempuan dan laki-laki hingga wanita dan lelaki dewasa sudah dirasakan dalam kesempatan, tanggung jawab, dan pengambilan keputusan didalam keluarga hingga lingkungan kerja. Hal ini dapat dilihat mulai dari akses pendidikan, beban kerja, peningkatan jenjang karir, hingga posisi jabatan yang diberikan. Menurut ILOSTAT (2016), ketidaksetaraan ini dapat dilihat dari *Gender Gap* yang relatif tinggi dari beberapa negara yakni:

Tabel 1.1. *Gender Gap*



*Sumber : Our world in data (2016)*

Menurut *Kesetaraan gender in Work Place Agency* (2018), dalam lingkungan kerja ketidaksetaraan *gender* ini berlanjut menjadi diskriminasi *gender* yang berakibat pada pengurangan dan peniadaan kesempatan bagi karyawan. Menurut *Kesetaraan gender in Work Place Agency* (2018), Wanita rentan menjadi korban dalam diskriminasi *gender* yang marak terjadi, wanita sering dijadikan pilihan kedua di dalam dunia kerja. Wanita kesulitan mendapat kebebasan dan kesempatan dimulai dari hal mendasar hingga hal kompleks yang membutuhkan tanggung jawab besar. Wanita cenderung bekerja di sektor kecil yang kurang menguntungkan dan menghadapi hukum dan norma yang diskriminatif dimana membatasi waktu dan pilihan.

Menurut hasil survei dari *Center For Creative Leadership* (2019), 41% pria percaya pria dan wanita mengalami peran yang tidak setara di tempat kerja, dibandingkan dengan 63% wanita yang memandang hal itu



sebagai masalahnya. Temuan di atas mewakili kesenjangan persepsi sekitar 22% dari 300 profesional di Asia Pasifik yang disurvei. Kesenjangan persepsi ini menjelaskan masih banyak wanita yang mengharapkan dan membutuhkan kesetaraan didalam lingkungan kerja. Kepemimpinan seorang wanita seringkali diragukan dan tidak diprioritaskan, bahkan menurut *Global Gender Gap Report* (2020) dalam *World Economic Forum* (2020), wanita tidak akan mendapat perlakuan yang sama di parlemen hingga tahun 2065 dan hanya mengisi sebagian dari pemimpin dunia pada 2164, hal ini menggambarkan bahwa diperlukan usaha dan kesadaran yang lebih dalam mencapai kesetaraan *gender*. Permasalahan lain yang menjadi isu menarik adalah mengenai posisi jabatan seorang karyawan. Menurut studi dari McKinsey (2019) , kesempatan wanita untuk lolos rekrutmen lebih kecil daripada lelaki meskipun wanita tersebut memiliki latar belakang pendidikan yang lebih tinggi. Ketika karyawan sama-sama berproses, kesenjangan meningkat dimana hanya 79 wanita dipromosikan menjadi manager dibandingkan dengan 100 lelaki. Hal ini juga didukung oleh jumlah karyawan wanita yang diterima dalam rekrutmen sehingga kesempatan wanita untuk mengisi posisi *top management* dan *middle management* lebih kecil daripada lelaki. Pemahaman tradisional mengenai perempuan seharusnya berada diposisi kedua akan menimbulkan inefisiensi yang berkelanjutan, sehingga diperlukan berbagai gerakan untuk mengatasinya. Diskriminasi ini berpengaruh pada kepuasan seorang karyawan seperti gaji, kesempatan studi, kesempatan jenjang karir,

kesempatan pengambilan keputusan, dan kesempatan mendapatkan posisi jabatan yang lebih baik. Gerakan ini dapat dilakukan dengan penerapan kesetaraan gender didalam lingkungan kerja. Perusahaan secara langsung dan tidak langsung merasakan dampak dari penerapan kesetaraan gender ini, beberapa pemimpin perusahaan meyakini dan menyadari kesetaraan gender dapat meningkatkan produktivitas dan pertumbuhan bisnis yang signifikan. Pilihan perusahaan untuk mengadopsi kesetaraan gender ini adalah sebuah *win-win solution* dalam berbagai bidang. Berbagai lembaga dan organisasi telah melakukan penelitian dan mendapat jawaban akan pengaruh kesetaraan gender terhadap perkembangan bisnis. Menurut Booz & Company (2012) memberi data bahwa meningkatkan jumlah karyawan wanita dapat meningkatkan *Product Domestic Bruto* (PDB), dimana penelitian membuktikan kenaikan sebesar 34% di Mesir, 12% di Uni Emirat Arab, 10% di Afrika Selatan, dan 9% di Jepang. Namun masih terdapat banyak tantangan seperti budaya dan kebiasaan yang sudah mendarah daging. Tantangan ini menjadikan perusahaan perlu melakukan berbagai inovasi yang efektif agar perubahan ini mampu mendorong perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang ramah *gender*. Mulai beberapa waktu lalu, beberapa negara dan perusahaan telah melakukan gerakan untuk memenuhi dan mendukung komitmen mereka dalam meningkatkan kesetaraan *gender*, Perusahaan dapat berfokus pada perubahan budaya organisasi dan sistem organisasi untuk mengurangi ketidaksetaraan *gender*. Budaya organisasi akan berpengaruh pada sistem organisasi yang

dijalankan, secara tidak sengaja. Perubahan budaya organisasi diiringi dengan kepemimpinan. Ketika pemimpin didalam perusahaan mengimplementasikan budaya kesetaraan gender, maka akan mulai berpengaruh kepada karyawannya. Sebuah perusahaan yakni “*Impact*” melakukan beberapa hal untuk mendukung praktek kesetaraan gender. Dalam berbagai lapisan manajemen, perusahaan menerapkan sistem “*equal work garners equal pay*” dimana setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam memperoleh gaji sesuai dengan kompetensi dan karyawan dapat saling mengetahui gaji satu sama lain secara transparan. Beberapa negara gencar melakukan gerakan untuk mengurangi ketidaksetaraan ini, *American Association University Woman* (2020), mendukung pekerja wanita di kantor dan gerakan untuk memperkuat wanita dalam berani berbicara di media dan industri teknologi. Wanita juga diharapkan memiliki potensi yang diasah dengan baik sehingga dapat menyeimbangi kebijakan yang akan berjalan. Dalam memperingati hari *International Woman Day 2020*, *The Connected Women* (2020), mengadakan sebuah konferensi di Filipina untuk membantu wanita beradaptasi dengan perubahan teknologi didalam lingkungan kerja. Gerakan-gerakan ini diharapkan akan membawa sebuah perubahan yakni “*Balanced-gender workforce*”. Menurut *United Nations Development Programme* (2020), kepercayaan sosial sangat mempengaruhi kesetaraan gender yang ada dalam masyarakat. Sehingga, langkah yang diambil oleh masyarakat akan berdampak pada kemampuan masyarakat dalam meningkatkan kesetaraan gender. Gerakan kesetaraan ini

diharapkan dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan karyawan akan karir karyawan Indonesia.

Dalam lingkungan kerja, terdapat beberapa alasan mengapa seorang pekerja mampu bertahan bahkan menyukai lingkungan kerja yang ia tempati. Salah satunya adalah kepuasan kerja. Menurut penelitian dari *The Society for Human Resources Management* (2017), terdapat 5 faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan diantaranya adalah:

1. 67% karyawan merasa perlakuan hormat dari setiap karyawan di setiap level management akan meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang memilih hal ini percaya bahwa mereka memang membutuhkan aspek keuangan seperti upah dan tunjangan tapi mereka menganggap bahwa budaya dan koneksi antar karyawan adalah sesuatu yang penting. Mereka merasa dihargai atas waktu dan tenaga serta merasa terikat satu sama lain dengan karyawan, manajemen dan perusahaan.
2. 63% karyawan memilih upah dan kompensasi sebagai faktor utama dalam meningkatkan kepuasan kerja.
3. 60% karyawan memilih tunjangan sebagai faktor utama dalam meningkatkan kepuasan kerja.
4. 58% karyawan memilih keamanan kerja/ *Job security* sebagai faktor utama dalam meningkatkan kepuasan kerja.
5. 55% karyawan memilih peluang dan kesempatan untuk menggunakan kemampuan, skill, serta adanya kepercayaan antar

karyawan dan manajemen senior. Karyawan ingin berkesempatan dalam menunjukkan kemampuan yang mereka miliki serta kepercayaan dari manajemen senior akan membuat karyawan merasa dihargai dan hubungan interpersonal antar karyawan dan manajemen senior akan menjaga budaya perusahaan yang menumbuhkan kepercayaan dari manajemen senior.

Menurut Hasibuan (2007) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting .

Kesenjangan antara karyawan wanita dan pria sangat terlihat melalui kesenjangan upah dimana mempengaruhi keadilan dan persepsi para karyawan (Card, Mas, Moretti,& Saez,2012). Menurut penelitian Fairygodboss (2015), terdapat dampak signifikan dari diskriminasi gender dalam kepuasan kerja. Karyawan wanita merasa mendapat perlakuan yang tidak seimbang dimana

mendapat upah yang lebih rendah serta status yang lebih rendah yang tidak hanya mempengaruhi kepuasan kerja namun juga kinerja karyawan di dalam perusahaan. Sehingga, peneliti akan melihat apakah terdapat pengaruh dari kesetaraan gender terhadap kepuasan kerja karyawan.

Isu lain yang menjadi perbincangan hangat bukan saja mengenai kepuasan kerja, hal berikutnya adalah kepuasan karyawan akan karir. Hal yang mendasari seorang pekerja akan mendapatkan kepuasan akan karir yang tinggi adalah ketika perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja mampu memberikan fasilitas karir yang setara dan adil. Pada dasarnya, kepuasan karyawan akan karir menjadi salah satu aspek yang mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja. Menurut *The society of human resources management* (2017) , pengalaman belajar secara informal dan formal akan mempersiapkan karyawan memiliki skill yang komprehensif serta menjamin bahwa perusahaan menyadari nilai karyawan. Dengan adanya kemampuan serta ilmu baru, karyawan akan lebih mampu menangani inovasi dan teknologi baru serta mampu berkontribusi meningkatkan prosedur dan sistem perusahaan. Pemberian kesempatan bagi karyawan untuk berkembang ternyata menjadi sesuatu yang penting. Menurut penelitian *The society for human resource management* (2017), terdapat 27% karyawan yang mencari pekerjaan lain dengan alasan

mencari perusahaan yang memberikan kesempatan besar dalam pengembangan karir. Penelitian ini juga menemukan bahwa pengembangan karir menjadi poin penting yang diunggulkan oleh HR dalam mengembangkan pemimpin masa depan .

Peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian dengan judul pengaruh dari kesetaraan gender terhadap kepuasan kerja dan Kepuasan karyawan akan karir pada karyawan. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan karyawan BPR Intidana Sukses Makmur sebagai sampel. Sehingga, akan dilihat apakah karyawan melihat adanya pengaruh dari kesetaraan gender terhadap Kepuasan kerja dan kepuasan karyawan akan karir yang mereka rasakan selama mereka bekerja. Karyawan yang dianggap sebagai responden valid adalah karyawan yang sedang aktif bekerja dan sudah bekerja selama 3 tahun. Hal ini dimaksudkan agar responden tersebut sudah memiliki pengalaman bekerja didalam perusahaan tersebut, memiliki pengetahuan yang lebih akan budaya dari perusahaan tersebut, dan sudah memiliki pengalaman bekerja dibawah seniornya dalam beberapa waktu.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, terdapat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kesetaraan gender terhadap kepuasan kerja pada karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh kesetaraan gender terhadap kepuasan karyawan akan karir pada karyawan?

### **1.3. Batasan Masalah**

Mengingat terdapat batasan waktu, cakupan, dan aktivitas, penelitian ini hanya meneliti mengenai:

1. Penelitian dilakukan dengan penelitian sampel pada karyawan yang sedang aktif bekerja pada BPR Intidana Sukses Makmur.
2. Penelitian dilakukan dengan pengambilan sampel pada karyawan yang sudah bekerja lebih dari 3 tahun.

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh kesetaraan gender terhadap kepuasan kerja pada karyawan BPR Intidana Sukses Makmur.
2. Mengetahui pengaruh kesetaraan gender terhadap kepuasan karyawan akan karir pada karyawan BPR Intidana Sukses Makmur.



### 1.5. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat dalam pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Manfaat Teoritis

- a. Memberi pemikiran dan masukan agar perusahaan dapat menerapkan kesetaraan gender sebagai budaya perusahaan dan mengimplementasikan budaya tersebut menjadi sebuah sistem perusahaan yang lebih adil dan setara.
- b. Memberikan hasil analisa tentang pengaruh penerapan kesetaraan gender terhadap kepuasan kerja dan kepuasan karyawan akan karir pada karyawan BPR Intidana Sukses Makmur.
- c. Sebagai landasan dan referensi mengenai kesetaraan gender di perusahaan untuk penelitian selanjutnya.

#### 2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini dapat bermanfaat sebagai berikut:

- a. Bagi pendidik dan calon pendidik.

Dapat menambah pengetahuan mengenai pengaruh *kesetaraan gender* terhadap kepuasan kerja dan kepuasan karyawan akan karir pada karyawan.

- c. Bagi perusahaan dan lembaga.

Dapat menambah pengetahuan dan referensi dalam menerapkan kesetaraan gender didalam lingkungan kerja.

### **1.6.Sistematika Penulisan**

Untuk memberikan gambaran dalam penulisan skripsi ini maka diperlukan sistematika penulisan sebagai berikut:

#### **1. BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, Batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

#### **2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang landasan teori yang mencakup teori-teori yang berkaitan dengan penelitian, hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan penelitian dan pengembangan hipotesis.

#### **3. BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, sampel penelitian yang dipakai, jenis dan sumber data penelitian, metode pengumpulan data, metode pengolahan data, variabel penelitian, kerangka konsep berfikir, serta model dan Teknik analisis data peneliti.

#### **4. BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan hasil dan analisis yang digunakan untuk menganalisis semua variabel yang ada dalam penelitian ini.

#### **5. BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan, saran penelitian selanjutnya, implikasi manajerial, serta keterbatasan penelitian sebagai penutup dalam penelitian ini.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Bohlanrander (2010) Manajemen sumber daya manusia adalah Ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja. Menurut Sohyandi (2009) Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading and controlling*, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumberdaya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

#### **2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2013) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan,

pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

### 1. Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

### 2. Pengorganisasian Kegiatan

untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

### 3. Pengarahan Kegiatan

mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan

pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

#### 4. Pengendalian Kegiatan

Mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

#### 5. Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

#### 6. Pengembangan Proses

Peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

#### 7. Kompensasi Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung,

Baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhann primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintahan dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsistensi.

#### 8. Pengintegrasian Kegiatan

untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### 9. Pemeliharaan Kegiatan

untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

## 10. Kedisiplinan

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

## 11. Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya

### 2.3. **Gender**

Menurut Mufidah (2008), pengertian *gender* adalah perbedaan peran, fungsi dan tanggung jawab antara perempuan dan laki-laki yang dihasilkan dari konstruksi sosial budaya dan dapat berubah sesuai dengan perkembangan zaman. Menurut *Women's Health in the South East* (2016), *Gender* mengacu pada hubungan sosial antara pria dan wanita di dalam masyarakat atau pemahaman seorang individual tentang diri mereka. Gender dibangun secara konstruktif oleh wanita dan pria yang bersifat dinamis dan berubah seiring berjalannya waktu. Menurut *World Health Organization* (2019), *gender* adalah sifat perempuan dan laki-laki, seperti norma, peran, dan hubungan antara kelompok pria dan wanita, yang



dikonstruksi secara sosial. Gender dapat berbeda antara satu kelompok masyarakat dengan masyarakat lainnya, serta dapat berubah sering waktu.

Menurut *International Labour Organization* (2008) ,*Gender* merujuk pada perbedaan-perbedaan dan relasi-relasi sosial antara anak perempuan dan anak laki-laki, perempuan dan laki-laki dewasa yang dipelajari dan sangat bervariasi di dalam dan antar budaya, serta berubah dari waktu ke waktu. *Gender* adalah variabel penting dalam masyarakat dan menjadi alat penggolong didalam masyarakat. Gender dipengaruhi variabel lain seperti usia, kasta, ras, agama, etnis, dan lain-lain. Gender adalah sebuah variabel sosial untuk menganalisa perbedaan antara pria dan wanita serta perempuan dan laki-laki dalam peran, tanggung jawab, kebutuhan, peluang serta hambatan.

## **2.4. Kesenjangan Gender**

Menurut Sasongko (2009), ada beberapa aliran teori yang menjelaskan tentang kesetaraan dan keadilan gender diantaranya yaitu teori nurture, teori nature dan keseimbangan kedua teori tersebut yang disebut teori equilibrium.

### **1. Teori *Nurture***

Menurut teori *nurture*, adanya perbedaan perempuan dan laki-laki adalah hasil konstruksi sosial budaya sehingga menghasilkan peran dan tugas yang berbeda. Perbedaan tersebut membuat perempuan selalu tertinggal dan terabaikan peran dan kontribusinya dalam kehidupan berkeluarga, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Konstruksi sosial menempatkan perempuan dan laki-laki dalam perbedaan kelas. Laki-laki diidentikkan dengan kelas borjuis, dan perempuan sebagai kelas proletar.

## **2. Teori *Nature***

Menurut teori *nature*, adanya perbedaan laki-laki dan perempuan adalah kodrat, sehingga harus diterima. Perbedaan biologis memberikan indikasi dan implikasi bahwa diantara kedua jenis kelamin tersebut memiliki peran dan tugas yang berbeda. Terdapat peran dan tugas yang bisa dipertukarkan, akan tetapi ada yang tidak bisa karena memang berbeda secara kodrat alamiahnya.

## **3. Teori *Equilibrium***

Teori keseimbangan (*equilibrium*) menekankan pada konsep kemitraan dan keharmonisan dalam hubungan antara perempuan dengan laki-laki. Pandangan ini tidak mempertentangkan antara kaum perempuan dan laki-laki, karena keduanya harus bekerja sama dalam kemitraan dan keharmonisan dalam kehidupan keluarga, masyarakat, bangsa dan Negara.

Menurut kamus *Cambridge*, Kesetaraan *gender* tidak menyiratkan bahwa perempuan dan laki-laki adalah sama, tetapi bahwa mereka memiliki nilai yang sama dan harus diberi perlakuan yang sama. Menurut *International Labour Organization* (2008), Kesetaraan *gender*, atau kesetaraan antara laki-laki dan

perempuan, merujuk pada kesamaan hak, tanggungjawab, kesempatan, perlakuan, dan penilaian bagi kaum lelaki dan perempuan dalam pekerjaan dan dalam hubungan antara kerja dan kehidupan. Kesenjangan gender berarti bahwa semua orang dari segala umur dan jenis kelamin harus memiliki kesempatan yang sama untuk berhasil dalam hidup. Ini berarti bahwa semua manusia harus memiliki akses dan kontrol terhadap sumber daya dan manfaat yang setara, dengan kata lain secara adil, sehingga semua orang dapat mengambil manfaat dan berpartisipasi dalam pembangunan.

Menurut *Women's Health in the South East* (2016), Kesenjangan gender adalah hasil dari tidak adanya diskriminasi berdasarkan jenis kelamin seseorang dalam kesempatan alokasi sumber daya yang setara serta kesempatan yang sama dalam mendapatkan insentif hingga akses ke layanan jasa tertentu.

Kesenjangan *gender* adalah keadaan yang sama, seimbang, dan setara bagi laki-laki dan perempuan atau wanita dan pria untuk memperoleh kesempatan serta hak-haknya sebagai manusia, agar mampu berperan dan berpartisipasi dalam kegiatan politik, hukum, ekonomi, sosial budaya, pendidikan dan pertahanan dan keamanan nasional (hankamnas) serta kesamaan dalam menikmati hasil pembangunan. Terwujudnya kesetaraan gender ditandai dengan tidak adanya diskriminasi antara perempuan dan laki-laki, dan dengan

demikian mereka memiliki akses, kesempatan berpartisipasi, kontrol atas pembangunan dan memperoleh manfaat yang setara dan adil dari pembangunan. Adapun indikator kesetaraan gender adalah sebagai berikut:

a) Akses

Akses adalah peluang atau kesempatan dalam memperoleh atau menggunakan sumber daya tertentu.

Mempertimbangkan bagaimana memperoleh akses yang adil dan setara antara perempuan dan laki-laki, anak perempuan dan laki-laki terhadap sumberdaya yang akan dibuat.

b) Partisipasi

Aspek partisipasi merupakan keikutsertaan atau partisipasi seseorang atau kelompok dalam kegiatan dan atau dalam pengambilan keputusan.

c) Kontrol

Kontrol adalah penguasaan atau wewenang atau kekuatan untuk mengambil keputusan.

d) Manfaat

Manfaat adalah kegunaan yang dapat dinikmati secara optimal.

## **2.5. Kepuasan Kerja**

Menurut Herzberg dalam Hasibuan (2005) ciri perilaku yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi yang tinggi untuk bekerja , mereka lebih senang dalam melakukan pekerjaannya, sedangkan ciri pekerja yang kurang puas adalah mereka yang malas berangkat ke tempat bekerja, dan malas dalam melaksanakan kewajibannya terhadap pekerjaan. Sunyoto (2001) juga mengemukakan pendapat bahwa ketidakpuasan kerja akan berdampak pada tiga hal, yaitu : produktivitas kerja, kemangkiran dan keluarnya tenaga kerja, serta kesehatan dari tenaga kerja yang bersangkutan. Banyak pendapat yang menyatakan bahwa produktivitas dapat ditingkatkan dengan menaikkan kepuasan kerja, namun hasil penelitian tidak mendukung pandangan ini, karena hubungan antara produktivitas kerja dengan kepuasan kerja sangat kecil. Produktivitas kerja dipengaruhi oleh banyak faktor disamping kepuasan kerja itu sendiri. Lawler dan Porter (2001) berpendapat bahwa produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja mempresepsikan bahwa usaha yang telah dikeluarkan dan hasil yang didapatkan dari usaha tersebut kedua-duanya dirasa adil dan pantas untuk dibuktikan dengan hasil kerja yang terbaik.

Ketidakhadiran lebih bersifat spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja, berbeda dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Steers dan Rhodes (2001) mengembangkan model pengaruh dari ketidakhadiran. Ada dua faktor pada perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk

hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Menurut Robbins (1998) ketidakpuasan kerja pada karyawan dapat diungkapkan melalui berbagai cara selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindar dari tanggung jawab (Ashar Sunyoto M, 2001: 365-366). Frederick Herzberg dalam (Hasibuan, 2005) juga mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor higiene dan motivator. Dia membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya. faktor-faktor seperti kebijakan, administrasi perusahaan, dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan karyawan. berdasarkan hasil penelitian Herzberg ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan (Hasibuan, 2005) yaitu:

1. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
2. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja

dalam pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.

3. Karyawan akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Menurut Kinicki, Mckee-Ryan, Schriesheim, & Carson (2002), Kepuasan kerja mengacu pada perasaan positif dan negatif dan sikap kami miliki tentang pekerjaan kita, dan itu adalah variabel bebas yang paling sering dipelajari dalam psikologi industri. itu tergantung pada banyak faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, mulai dari tempat parkir ditugaskan kita pada rasa kepuasan yang kita dapatkan dari tugas sehari-hari. Faktor pribadi juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Ini termasuk faktor usia, kesehatan, lama pengalaman kerja, stabilitas emosional, status sosial, kegiatan rekreasi, dan keluarga, dan hubungan sosial lainnya. Untuk mengetahui tentang pengertian kepuasan kerja ada beberapa pendapat sebagaimana hasil penelitian Herzberg dalam Hasibuan (2005), bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu

sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan (Armstrong, 1994). Pendapat lain menyatakan kepuasan kerja (*job salisfaction*) adalah keadaan

emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001).

## **2.6. Kepuasan karyawan akan karir**

Menurut The Career Profiler (2017), Kepuasan karyawan atas karir adalah kepuasan secara keseluruhan yang dirasakan oleh karyawan pada posisinya saat ini. Hal ini menggambarkan tingkat kebahagiaan ditempat yang karyawan pilih dan hasil kinerja atas tanggung jawab yang karyawan teesebut miliki.

Menurut Fajar dan Heru (2010) mengatakan bahwa pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai, dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Hal ini dapat menjelaskan bahwa pengembangan karir adalah salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan akan karir. Sedangkan menurut Moekijat (2010) pengembangan karir adalah tindakan-tindakan perseorangan yang dilakukan oleh seorang untuk melaksanakan suatu rencana karir.

Menurut Bambang Wahyudi (2007), terdapat beberapa bentuk pengembangan karir yaitu:

### **1. Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan adalah usaha yang dilakukan agar seorang karyawan dapat mendapatkan kualitas



kerja yang lebih serta meningkatkan kemampuan kerja dengan menambahkan pengetahuan dan ketrampilannya. Pendidikan menekankan pada keahlian konseptual, teoritis, dan moral karyawan sedangkan pelatihan lebih menekankan pada ketrampilan praktek dan teknik seorang karyawan

## 2. Mutasi

Mutasi adalah perubahan penempatan tempat kerja, posisi, atau jabatan dari seorang karyawan yang dilakukan secara horizontal dan vertical. Mutasi secara vertical berarti karyawan tersebut dipindahkan pada posisi atau jabatan yang lebih tinggi daripada sebelumnya yang diikuti dengan perubahan wewenang, tanggung jawab, status, kedudukan dan beban kerja. Sedangkan mutasi secara horizontal berarti karyawan tersebut dipindahkan pada posisi atau jabatan kepada level yang sama atau sejenis yang diikuti dengan perubahan wewenang, tanggung jawab, dan lain-lain.

Mutasi vertical terdiri dari

### a. Promosi

Promosi adalah suatu keadaan dimana posisi atau jabatan seorang karyawan dipindahkan ke posisi yang lebih tinggi dari posisi yang lebih rendah. Promosi dibagi sebagai berikut:

1. Promosi sementara (Temporary Promotion)

Suatu bentuk promosi yang dilakukan untuk jangka waktu sementara. Promosi ini dilakukan apabila organisasi membutuhkan pengisian jabatan pada posisi yang kosong karena sedang izin, cuti, atau hal lainnya

## 2. Promosi tetap ( Permanent Promotion)

Suatu bentuk promosi untuk jangka waktu relatif lama dan bersifat definitif.

## 3. Promosi kecil ( Small scale promotion)

Suatu bentuk promosi yang dilakukan organisasi agar seorang karyawan dapat “Up Grading” untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan karyawan tersebut.

## 4. Promosi kering (Dry Promotion)

Suatu bentuk promosi yang dilakukan organisasi dimana seorang karyawan mendapat peningkatan wewenang, hak, dan tanggung jawab. Namun karyawan tersebut tidak mendapat perubahan pendapatan.

## b. Demosi

Suatu bentuk secara vertical yang dilakukan perusahaan berupa penurunan pangkat, jabatan atau posisi.

## c. Penangguhan kenaikan pangkat

Penangguhan kenaikan pangkat terjadi apabila seorang karyawan tidak dapat melaksanakan dengan baik tugasnya, melakukan pelanggaran disiplin atau terkena hukuman pidana.

d. Pembebasan tugas (Skorsing)

Salah satu bentuk mutasi vertical yang dilakukan dengan membebastugaskan seorang karyawan dari posisi atau jabatannya, namun masih mendapatkan pendapatannya secara penuh.

e. Pemberhentian (Retiring)

Suatu bentuk mutasi vertical yang dilakukan kepada seorang karyawan berupa pemberhentian karyawan dari posisi atau jabatannya, diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pemberian upah atau gaji.

Mutasi horizontal terdiri dari:

1. Job Rotation

Suatu bentuk mutasi personal dengan tujuan menambah pengetahuan serta ketrampilannya dan menghindari terjadinya kejenuhan.

2. Production Transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal dengan tujuan mengisi kekosongan suatu posisi agar tingkat produksi tetap berjalan dan terjaga.

3. Replacement Transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal dengan tujuan mempertahankan karyawan yang berpengalaman dengan cara mengganti karyawan baru.

#### 4. Versatility Transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal dengan menempatkan karyawan yang memiliki kemampuan pada suatu hal di posisi yang sesuai dengan ketrampilannya tersebut.

#### 5. Shift Transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal yang memindahkan suatu kelompok karyawan untuk melaksanakan jabatan atau pekerjaan yang sama.

#### 6. Remedial Transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal yang menempatkan seorang tenaga kerja kepada posisi yang sesuai dengan kondisi karyawan tersebut.

## 2.8. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang telah dilakukan dan menjadi acuan dalam melakukan penelitian ini dengan variabel dependen dan variabel independen yang berhubungan.

**Tabel 2.1**

**Hasil penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti</b>	<b>Variabel</b>	<b>Metodologi Penelitian</b>	<b>Hasil</b>
<i>Perceived Gender Equality in Managerial Positions in Organizations</i>  Polona Tominc, Urban Sebjan, Karin Sirec (2017)	Independen:  *Gender Equality  Dependen:  *Managerial Positions	A Random Sampling Approach Survei kuisisioner dengan sampel valid sebanyak 82 responden.  Descriptive stastistic dan	Manager perempuan melihat penerapan gender equality lebih rendah daripada manager pria.

		parametric t- test	
--	--	-----------------------	--



Peneliti	Variabel	Metodologi Penelitian	Hasil
<i>Gender Inequality, Job Satisfaction and Job Motivation : Evidence from Indian Female Employees</i>  Nazia Zabin Memon, Lalatendu Kesari Jena (2017)	Independent: Gender Inequality  Dependent: *Job Satisfaction *Job Motivation	Convenient sampling and Snowballing methods  Survei kuesioner dengan sample valid 356 responden.  *20-item scale by Memon and Satpathy(2016)  *The MAWS by Gagne et al (2010)  *The 39-items Lomond and Spector (2000)	Penelitian ini menemukan beberapa langkah yang diterapkan sumber daya manusia di perusahaan dapat mengurangi ketidakadilan gender dan membantu karyawan manusia untuk aktif dalam implikasi manajerial.



Peneliti	Variabel	Metodologi Penelitian	Hasil
<i>The Challeges for Gender Equity and Women in Leadership in a Distributed University in Australia</i>  Janelle Thomas, Cate Thomas, Kistry Smith (2019)	Independen: *Gender Equity  Dependen: *Leadership	AnInductive Approach  Observasi pada 4 responden  Nvivo 11 Software	Leadership akan menjadi kunci utama dalam menerapkan sistem gender equity.

## **2.9. Hipotesis**

Hipotesis adalah dugaan sementara atau jawaban sementara dan masih harus dibuktikan kebenarannya (Sugiyono, 2009:64). Hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

### **2.9.1. Pengaruh Kesetaraan gender terhadap kepuasan karyawan akan karir pada karyawan.**

Beberapa hal yang sering tidak disadari adalah kesempatan yang diberikan kepada pegawai wanita sering kali tidak seimbang dengan kesempatan yang didapat oleh pegawai pria. Hal ini dapat dilihat dari tunjangan untuk studi atau pelatihan, penempatan posisi, tanggung jawab kerja, hingga insentif dan gaji yang diberikan. Menurut Ainun Mardiah (2018) mengatakan bahwa penerapan kesetaraan gender didalam perusahaan akan meningkatkan kesempatan pegawai wanita dalam mendapat kesempatan yang sama dengan pegawai pria yang memiliki latar belakang serta ketrampilan yang sama, penerapan kesetaraan gender ini juga akan meningkatkan kesempatan pegawai wanita dalam berkreasi serta berinovasi dalam meningkatkan produktivitas perusahaan.

**H1: Kesetaraan Gender memiliki pengaruh yang signifikan terhadap**

***Kepuasan karyawan akan karir pada karyawan.***

**2.9.1. Pengaruh Kesetaraan Gender terhadap kepuasan kerja pada karyawan.**

Penerapan kesetaraan gender dalam perusahaan akan meningkatkan keseimbangan dan keadilan bagi setiap karyawan dalam mendapatkan kesempatan yang sama untuk mencapai suatu jabatan dan posisi tertentu. Dalam hal ini, wanita akan dinilai secara objektif bagaimana kemampuan dan ketrampilannya untuk mengetahui apakah dirinya layak menempati posisi tersebut tanpa gender sebagai hambatan.

**H2: Kesetaraan gender memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan.**

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Pada Bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dari penelitian ini, Implikasi manajerial, Keterbatasan penelitian serta saran untuk penelitian selanjutnya.

#### **5.1.Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kesetaraan gender terhadap Kepuasan karyawan akan karir dan Kepuasan kerja pada karyawan di BPR Intidana Sukses Makmur. Responden penelitian ini adalah 157 karyawan level *staff* yang termasuk golongan usia millenial di BPR Intidana Sukses Makmur yang berlokasi di DKI Jakarta. Penelitian ini dilakukan kepada 157 sampel yakni karyawan yang berusia antara 24-40 tahun, bekerja secara aktif di BPR Intidana Sukses Makmur, dan sudah bekerja minimal selama 3 tahun

Berdasarkan data dan hasil analisis penelitian ini maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kesetaraan gender berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan karyawan akan karir. Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada BPR Intidana Sukses Makmur, Penelitian ini dapat menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan kesetaraan gender di dalam sebuah perusahaan

maka karyawan akan memiliki kepuasan pengembangan karir yang tinggi. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Polona Tominc, Karin Sirec dan (2017)

2. Kesetaraan gender berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction. Semakin tinggi penerapan kesetaraan gender didalam sebuah perusahaan, maka karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Yuliana (2015)

## **5.2. Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak terkait terutama BPR Intidana Sukses Makmur. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Kesetaraan gender berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan karyawan akan karir dan Job Satisfaction. Ketika penerapan Kesetaraan gender didalam perusahaan tinggi, maka karyawan akan memiliki kepuasan akan kesempatan pengembangan karir yang tinggi. Karyawan milenial merasa setara dengan lawan jenis untuk mendapatkan posisi karir yang ingin dicapai. Oleh karena itu, BPR Intidana Sukses Makmur diharapkan dapat mengoptimalkan penerapan Kesetaraan gender didalam perusahaan sehingga kepuasan karyawan akan karir akan

meningkat. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa Kesetaraan gender berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja sehingga ketika penerapan kesetaraan gender di dalam perusahaan tinggi, maka karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Karyawan akan merasa nyaman, dihargai, dan dapat meningkatkan kreativitas karena memiliki kesempatan yang setara dalam bekerja. Oleh karena itu, BPR Intidana diharapkan dapat mengoptimalkan penerapan kesetaraan gender di dalam perusahaan sehingga kepuasan kerja karyawan akan selalu meningkat dan menghasilkan produktivitas yang lebih baik.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan yang dimiliki dalam penelitian ini adalah:

1. Waktu penelitian ini dilakukan saat terjadinya pandemi COVID-19 sehingga peneliti hanya bisa melakukan penelitian secara online menggunakan media *google form* sehingga masih terjadi kemungkinan data yang kurang valid dan bias.
2. Waktu penelitian ini dilakukan saat terjadinya pandemi COVID-19 sehingga peneliti tidak dapat melakukan observasi di BPR Intidana Sukses Makmur.

3. Waktu penelitian ini dilakukan ketika perusahaan sedang melakukan penilaian kerja tahunan sehingga banyak karyawan yang menolak untuk mengisi kuesioner.
4. BPR Intidana Sukses Makmur meminta penelitian dilakukan secara anonim untuk menjaga privasi perusahaan dan karyawan.



#### 5.4. Saran

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian dan kesimpulan di atas, saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah :

1. Peneliti selanjutnya dapat menambah sampel dan luas penelitian, tidak hanya di salah satu perusahaan, sehingga penelitian ini dapat digeneralisasikan secara lebih luas lagi.
2. Pemilihan responden sebaiknya karyawan yang sudah memiliki pengalaman dalam bekerja sehingga akan menghasilkan jawaban responden yang lebih baik lagi.
3. Sebaiknya penelitian ini tidak dilakukan saat perusahaan sedang melakukan penilaian kerja tahunan sehingga karyawan memiliki waktu luang untuk mengisi kuesioner.
4. Sebaiknya dilakukan juga penelitian untuk melihat perbedaan antara pengaruh Kesetaraan gender terhadap Kepuasan karyawan akan karir dan Kepuasan kerja kepada karyawan pria dan wanita.



5. Beberapa data demografi tidak dapat dikontrol dan tidak bisa didata secara lengkap dalam kuesioner seperti lama kerja, usia, dll.



## DAFTAR PUSTAKA

Tominc, Polona. & Urban, Sebjan. & Karin, Sirec. (2017). Perceived Kesetaraan gender in Managerial Positions in Organizations. Journal of Economics and Business Research Papers.

Intan, Yuliana. (2015). Sikap dari Pengembangan Karir Ditinjau Dari Gender. Jurnal Fakultas Psikologi Universitas Negeri Islam Sultan Syarif Kasim Riau.

Card, Mas, Moretti, & Saez. (2012). Inequality at work: The Effect of Peer Salaries On Job Satisfaction. American Economic Association. American Economic Review.

Thomas, Janelle. & Cate, Thomas. & Kirsty, Smith. (2019). The Challenges of Gender Equity and Women in Leadership in a Distributed University in Regional Australia in social science research papers.

Kieran, David. (2015). The War of My Generations : Youth Culture and the War on Terror.

De Pater, Van Vianen & Bechtoldt. (2010). Gender Differences in Job Challenge : A Matter of Task Allocation in Gender Work and Organization

Carli, Linda. & Alice, H. Eagly. (2007). Women and the Labrinth of Leadership in Harvard Business Review.

Mardiah, Ainun. & Zulhaida. (2018). Penerapan Kesetaraan Gender dalam Pengembangan Karir Karyawan (Studi Perkembangan antara Bank Syariah dan Konvensional di Pekanbaru) dalam Jurnal Perempuan, Agama dan Jender.

Profil Generasi Millennial Indonesia (2018). Badan Pusat Statistik, Kementrian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.

Gender Equality in Workplace (2018). Workplace Gender Equality Agency. Australian Government.

Sasongko, S. S. (2009). Konsep dan Teori Gender. Cetakan Ke Dua. Jakarta: Pusat Pelatihan Gender dan Peningkatan Kualitas Perempuan, BKKBN.

Haeba, Abdul. (2019). Work Environment, Kepuasan kerja and Employee Performance in Health Services in Business and Entrepreneurial Review , Universitas Trisakti.

Hasannudin Ali dan Lilik Purwandi. 2017. Millennial Nusantara. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Nabia, Zabin. & Lalatentu, Kesari. (2017). Gender Inequality, Kepuasan kerja and Job Motivation : Evidence from Indian Female Employees in Management and Labour Studies Research Papers.

Lawler, J, Edward. & Lyman, W, Porter. (2008). The Effect of Performance on Kepuasan kerja in Industrial Relations of Economy and Society

A.S, Munandar, 2001. Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.

Ghozali, Prof. Dr. H. Imam, M.Com, Akt, 2001. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

Robbins, Stephen P., 1998. *Organization Behavior, Concepts, Controvercies, Application*, seventh edition, Englewood Cliffs.

Ashar Sunyoto Munandar, 2001, Psikologi Industri dan Organisasi, Universitas Indonesia (UI-Press), Jakarta

J. Michael Syptak, MD, David W. Marsland, MD, & Deborah Ulmer, PhD. (1999).  
Kepuasan kerja: Putting Theory into Practice.

Booz & Company (2015). Women in Booz Allen.

*American Association University Woman* (2020). Workplace and Economic Equity.  
The Gendered Workforce.

*Center For Creative Leadership* (2019), *Leading for organizational impact*.

*Global Gender Gap Report* (2020), *World Economic Forum*.

*The connected woman* (2020). *Balanced gender workforce*.

Global Wage Report (2016). International Labour Statistic (ILOSTAT).

United Nation Development Programme (2020). The Ties that Bind Social Capital.

*The Society for Human Resources Management* (2017), Annual Report 2017.

Fairygodboss (2015). Gender Discrimination in the Workplace.

Winograd, Worley (2013). How Millenial Could Upend Wall Street and Corporate America.

Angelo J. Kinicki, Frances M. McKee-Ryan, Chester A. Schriesheim, Kenneth P. Carson. (2002). *Assesing The Construct Validity of the Job Descriptive Index : A Review and Meta-Analysis in Management and Entrepreneuership research paper*.

Armstrong, Michael. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management*. PT Elex Mediakomputindo. Jakarta.

Al Fajar dan Heru. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. Edisi Pertama, Yogyakarta.

Bambang Wahyudi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Sulita.

*Women's Health in the South East* (2016). Gender Equity.

World Health Organization (2019). Gender in Health Topic.

Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.



## **Kuesioner Penelitian Pengaruh Kesetaraan gender terhadap Career**

### **Development dan Kepuasan kerjapada karyawan millenial.**

#### **(Studi Kasus pada BPR Intidana Sukses Makmur)**

Salam sejahtera,

Perkenalkan saya Elvia Sintania, Mahasiswi Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Disini saya ingin meminta tolong kepada Bapak/Ibu/Saudara sekalian untuk bersedia menyisihkan waktu saudara guna menjadi responden penelitian saya yang berjudul "Pengaruh Kesetaraan gender terhadap Kepuasan kerjapada Kepuasan karyawan akan karir pada Karyawan Millenial di BPR Intidana Sukses Makmur". Adapun kriteria responden yang dibutuhkan dan sesuai dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berusia 24-40 tahun (Termasuk generasi millenial)
2. Sedang bekerja di BPR Intidana Sukses Makmur.

Jika saudara memenuhi kriteria tersebut, saudara dapat melanjutkan untuk mengisi pernyataan dan pertanyaan yang ada.

(Pengisian kuisisioner diasumsikan pada kondisi normal sebelum terjadinya Pandemi Global COVID-19)

Hasil dari penelitian ini akan dijamin kerahasiaannya dan hanya menggunakan data untuk kepentingan penelitian.

Apabila Bapak/Ibu/Saudara mengalami kendala dalam mengisi kuisisioner ini, dapat menghubungi saya melalui email [elviasintania5@gmail.com](mailto:elviasintania5@gmail.com) atau melalui whatsapp 082137902781.

Semoga partisipasi saudara dapat memberikan manfaat bagi kepentingan ilmu pengetahuan. Atas ketersediaan dan kerjasamanya, saya ucapkan terimakasih. Tuhan memberkati.

#### Penjelasan Umum

Bapak/Ibu/Saudara dapat mengisi sesuai dengan kondisi senyatanya dan diharapkan dapat meminimalisir jawaban netral pada setiap pertanyaan dengan keterangan sebagai berikut:

Pilihan Jawaban	Keterangan jawaban
SR	Sangat rendah
R	Rendah
N	Netral
T	Tinggi
ST	Sangat Tinggi

Jenis Kelamin: P/W

#### A. Kesenjangan gender

NO	Item	S R	R	N	T	S T
1	Saya merasakan keinginan yang sama untuk berada di posisi manajerial atas dibandingkan					



	dengan lawan jenis.					
2	Saya percaya saya memiliki kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai posisi kepemimpinan dibandingkan dengan lawan jenis.					
3	Saya percaya bahwa saya memiliki peluang yang sama untuk berada di posisi manajerial seperti lawan jenis					
4	Saya percaya bahwa orang-orang akan mempercayai saya sebagai manajer secara setara dibandingkan dengan lawan jenis.					
5	Saya percaya bahwa saya memiliki tanggung					

	jawab yang sama untuk pengelolaan organisasi seperti lawan jenis.					
6	Saya percaya bahwa saya memiliki hak untuk mencapai posisi manajerial dalam lingkungan kerja dibandingkan dengan lawan jenis.					
7	Didalam organisasi tempat saya bekerja, pendapat dibagi berdasarkan gender.					
8	Didalam organisasi tempat saya bekerja, Organisasi mendukung kesetaraan gender.					
9	Saya merasa setara dalam proses pengambilan keputusan dibandingkan dengan lawan					

	jenis.					
10	Secara umum, saya merasakan pengaruh yang sama dalam organisasi dibandingkan dengan lawan jenis					
11	Saya percaya bahwa saya dibayar secara adil dibandingkan dengan lawan jenis					

#### B. Kepuasan karyawan akan karir

Menurut Fajar dan Heru (2010) mengatakan bahwa pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai, dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Sedangkan menurut Moekijat (2010) pengembangan karir adalah tindakan-tindakan perseorangan yang dilakukan oleh seorang untuk melaksanakan suatu rencana karir.

		SR	R	N	T	ST
1	Secara keseluruhan, saya puas dengan posisi kerja saya.					
2	Saya sering berpikir untuk					

	berhenti terlibat dalam posisi saya saat ini.					
3	Secara umum, saya puas dengan jenis pekerjaan yang saya lakukan.					
4	Kebanyakan orang di tempat kerja sangat puas dengan situasi kerja.					
5	Orang yang bekerja di posisi manajerial senior sering berfikir untuk berhenti mengejar posisi yang lebih tinggi.					
6	Secara umum, saya puas dengan kesuksesan dalam karir saya.					
7	Saya puas dengan kemajuan dalam karir saya.					
8	Saya puas dengan pendapatan pribadi saya.					
9	Saya puas dengan kemajuan					

	dalam mencapai promosi karir saya.					
10	Secara umum, saya puas dengan karier saya.					

### C. Job Satisfaction

Sebagaimana hasil penelitian Herzberg dalam Hasibuan (2005), bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan (Armstrong, 1994). Pendapat lain menyatakan kepuasan kerja (job salisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001).

		SR	R	N	T	ST
1	Saya merasa dihargai di lingkungan kerja.					
2	Didalam organisasi tempat saya bekerja, orang-orang menghargai keahlian saya secara keseluruhan.					
3	Saya merasa di posisi saya memungkinkan saya menyadari potensi saya secara keseluruhan					
4	Saya merasa bahwa saya					

	mempelajari hal baru yang dapat membantu saya melakukan kegiatan dengan lebih baik					
5	Posisi kerja saya memungkinkan saya untuk memperkuat ketrampilan profesional					
6	Pekerjaan saya membutuhkan banyak kreatifitas					
7	Posisi kerja saya membantu saya mengembangkan kreativitas di luar tempat kerja.					



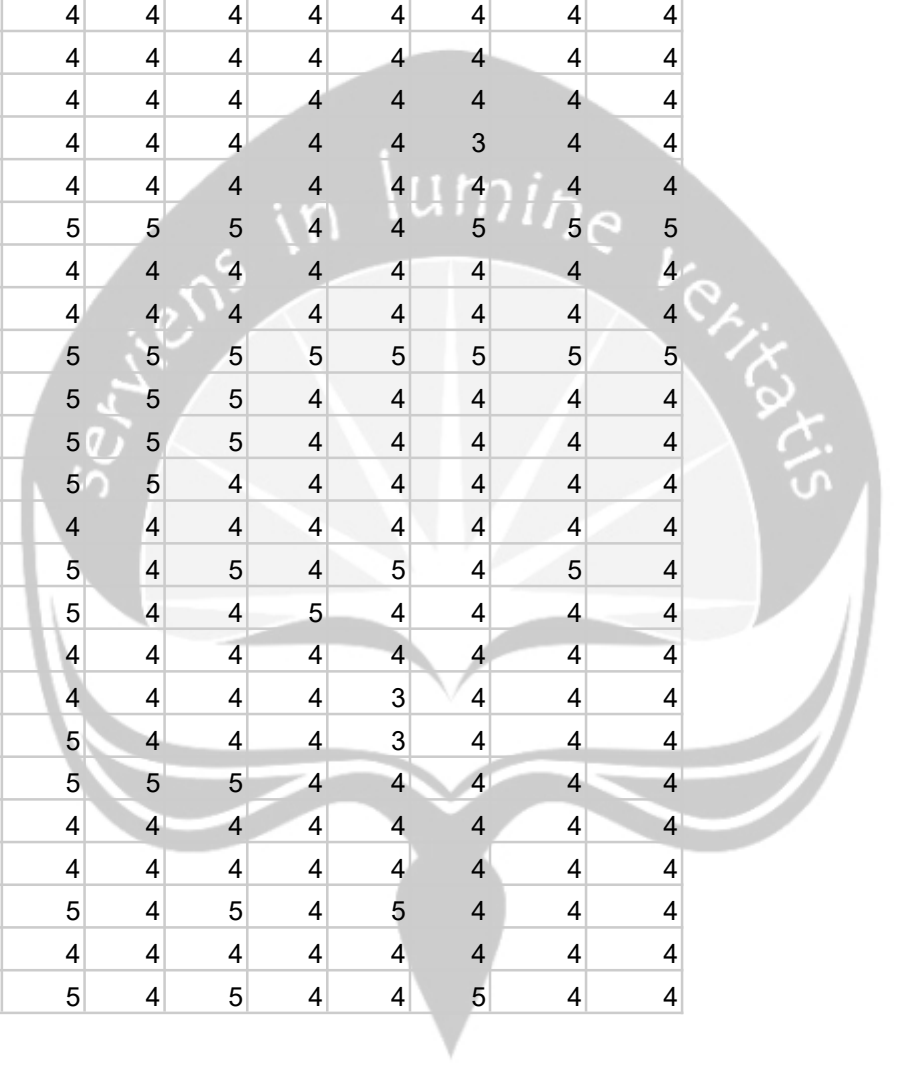
NO	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11
1	5	5	2	5	5	5	4	5	5	5	5
2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5
6	5	5	5	5	5	5	3	4	4	2	2
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5
10	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
11	5	5	5	5	5	5	3	4	4	2	2
12	5	5	5	5	5	5	3	4	4	2	2
13	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
16	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
17	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
18	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
19	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
20	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
21	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
22	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4
23	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4



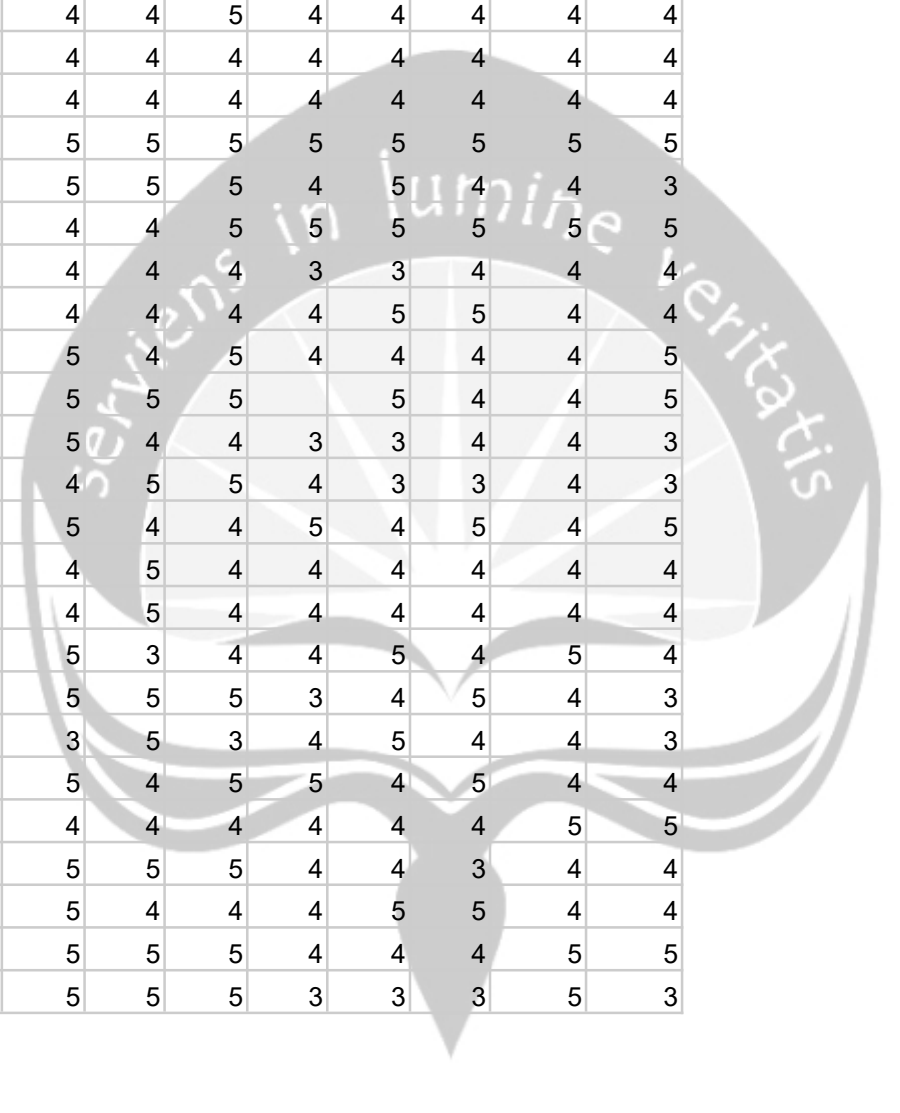
24	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
25	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4
27	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
28	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
30	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
31	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
32	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
33	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
34	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	4
35	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
37	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
39	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5
40	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5
41	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	3	3	3	3	5	3	5	5	3	3	3
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	4	4	4	4	4	4	2	5	5	3	2
46	4	2	2	5	4	2	2	4	4	4	4
47	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4

48	2	2	4	4	4	2	5	3	4	4	4
49	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4
50	5	4	4	5	4	5	5	5	3	3	3
51	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4
52	4	5	5	5	4	5	4	2	4	4	4
53	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
55	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5
56	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3
57	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
58	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4
59	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4
60	4	4	4	5	5	5	4	4	2	4	4
61	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5
63	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
64	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
66	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	4
67	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
69	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
70	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4
71	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4

72	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
73	5	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
78	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
79	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5
80	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
81	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5
82	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5
87	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3
88	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
89	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
90	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4
91	5	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5
92	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4
93	4	5	4	5	4	5	3	5	5	4	5
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4



96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
101	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
103	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
105	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
106	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
107	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
109	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
110	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
112	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
113	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4
114	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
116	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
117	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
118	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
119	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4



120	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
123	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
124	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3
125	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
126	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
127	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4
128	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5
129	5	5	5	5	5	5		5	4	4	5
130	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	3
131	5	5	5	4	5	5	4	3	3	4	3
132	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5
133	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
134	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
135	5	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4
136	5	5	3	5	5	5	3	4	5	4	3
137	3	4	4	3	5	3	4	5	4	4	3
138	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4
139	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
140	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4
141	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4
142	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5
143	5	5	4	5	5	5	3	3	3	5	3

144	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5
145	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	4
146	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
147	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
148	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5
149	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4
150	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4
151	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4
152	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5
153	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5
154	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
155	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4
156	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5
157	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5

NO	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10
1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	4	2	3	4	2	2	4	2	2
3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3
5	4	5	5	4	3	4	4	3	4	4
6	2	5	2	2	3	1	2	4	2	1
7	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	5	3	5	5	4	4	4	3	3	3
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	2	5	2	2	3	1	2	4	2	1
12	2	5	2	2	3	1	2	4	2	1
13	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4
14	2	5	2	2	4	4	4	4	4	4
15	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4
16	2	5	2	2	4	4	4	4	4	4
17	2	5	2	2	4	4	4	4	4	4
18	2	5	2	2	4	4	4	4	4	4
19	2	5	2	2	4	2	4	4	4	1
20	2	5	2	2	4	4	4	5	4	4
21	2	5	2	2	4	4	4	5	4	4
22	2	5	2	2	4	4	4	2	4	4
23	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2

24	4	4	4	4	4	2	2	2	2	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
27	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
30	4	4	2	2	4	2	2	2	2	2
31	4	4	2	2	4	2	2	2	2	2
32	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3
35	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
37	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
39	5	5	5	4	2	4	4	4	4	4
40	5	5	3	4	5	3	2	3	3	3
41	3	3	3	4	2	2	2	3	3	3
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	3	3	3	5	4	3	3	3	3	5
44	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
45	3	4	3	2	3	2	2	4	2	3
46	2	4	4	2	4	2	2	2	4	2
47	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2



48	3	4	4	3	4	3	2	2	2	2
49	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4
50	5	3	4	3	3	5	5	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
54	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5
55	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
56	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4
57	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4
58	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4
59	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
62	3	3	3	2	5	3	3	4	3	3
63	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3
64	5	1	5	2	3	5	5	5	5	5
65	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4
66	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
67	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
68	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
69	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4

72	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
74	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
75	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
78	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
81	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
82	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
84	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
88	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
91	3	3	3	2	5	3	3	3	3	3	3
92	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
93	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
94	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
95	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4

96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
101	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
103	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
104	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
107	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
109	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
110	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4
111	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
112	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
113	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
114	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
115	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
116	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
117	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
118	5	5	5	3	1	5	5	5	4	5	5
119	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4

120	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4
121	4	3	4	3	1	4	4	3	4	4
122	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
123	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5
124	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
125	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
126	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
127	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3
128	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
129	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
130	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
131	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4
132	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
133	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
134	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
135	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4
136	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
137	4	5	4	4	3	3	5	5	4	4
138	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
139	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4
140	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5
141	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4
142	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5
143	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3

144	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
145	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
146	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5
147	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5
148	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5
149	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4
150	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4
151	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
152	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
153	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5
154	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4
155	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
156	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4
157	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5

NO	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y2.7
1	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	2	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	3	4	4	5	4
5	4	4	4	4	4	3	4
6	2	2	2	4	4	3	3
7	4	4	4	4	4	3	3
8	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	5	5	4
10	4	4	4	4	4	4	4
11	2	2	2	4	4	3	3
12	2	2	2	4	4	3	3
13	5	5	5	5	5	5	4
14	4	4	4	4	4	4	4
15	3	3	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	5	4	4
23	4	4	5	5	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	5	5	4	4	4
26	5	5	5	5	5	4	4
27	5	5	5	4	4	4	4
28	5	4	4	5	4	4	4
29	4	5	5	4	4	4	4
30	2	2	2	4	4	4	4
31	2	2	2	4	4	4	4
32	4	4	4	4	5	4	4
33	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	5	4	4	4	4
35	4	4	4	4	5	4	4
36	4	4	4	4	4	5	4
37	4	4	4	5	5	4	4
38	4	4	4	4	4	5	4
39	4	4	4	5	4	3	3

40	5	5	3	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	4	3
42	5	5	5	5	5	5	5
43	5	5	3	5	5	5	3
44	5	5	5	5	5	5	5
45	4	4	4	5	4	4	5
46	4	4	4	4	4	4	4
47	3	2	3	4	3	3	2
48	3	3	3	3	4	5	5
49	5	4	4	4	5	3	4
50	5	5	5	5	5	5	4
51	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4
53	4	4	5	4	4	3	3
54	4	5	4	4	4	4	3
55	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	4	4	4	4	4
57	5	4	5	4	5	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	5	5	4	5	5
60	4	4	4	4	4	4	5
61	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	3	4	4	3
63	4	4	4	4	4	4	4
64	5	5	5	5	4	5	5
65	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	4	4	4	4	4
68	5	5	5	5	5	4	4
69	4	4	4	4	4	4	4
70	4	5	4	4	4	4	4
71	5	5	4	4	4	3	4
72	4	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4
74	5	5	5	5	5	5	5
75	4	4	4	4	4	3	3
76	4	4	4	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4
78	5	5	5	5	5	5	4
79	4	4	4	4	4	4	4

80	4	4	4	4	4	4	4
81	4	4	5	5	5	5	5
82	4	4	4	4	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4
84	4	4	4	4	4	4	5
85	4	4	4	4	4	4	4
86	4	4	4	4	4	4	4
87	4	4	4	4	4	4	4
88	4	4	4	5	5	4	3
89	5	4	4	4	4	4	4
90	4	4	4	5	5	5	5
91	4	4	3	3	3	3	3
92	4	4	4	5	5	5	5
93	5	5	5	5	5	5	5
94	4	4	4	4	4	4	4
95	4	4	4	4	4	4	4
96	5	4	4	4	4	4	4
97	5	5	4	5	4	4	4
98	5	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	4	4	4	4
100	4	4	4	4	4	5	5
101	4	4	4	4	5	4	4
102	5	5	5	5	5	5	5
103	4	4	4	4	4	4	4
104	5	5	5	5	5	5	5
105	5	5	4	5	5	5	5
106	5	4	4	4	4	4	5
107	5	5	5	5	5	5	5
108	5	4	5	4	5	4	5
109	4	4	4	5	4	4	4
110	5	5	4	5	4	3	3
111	5	5	5	5	5	5	5
112	4	4	5	4	5	4	4
113	5	5	5	5	5	4	4
114	4	4	4	4	5	4	4
115	5	5	4	4	4	4	4
116	5	4	5	4	4	4	4
117	4	4	5	4	5	4	5
118	5	5	3	5	5	4	4
119	5	4	5	4	4	4	4



120	4	4	4	4	4	4	4
121	5	4	2	3	3	3	3
122	4	5	4	4	4	4	4
123	5	5	3	5	5	5	5
124	4	5	4	5	4	4	4
125	5	5	5	5	5	5	5
126	4	4	4	4	4	4	4
127	4	4	4	4	4	4	4
128	5	4	5	4	5	4	4
129	5	5	5	5	5	5	5
130	5	4	5	4	4	4	4
131	4	4	3	3	3	3	4
132	5	5	5	5	5	5	5
133	5	4	4	4	4	5	4
134	4	5	4	5	4	5	4
135	5	5	4	4	4	5	4
136	3	3	3	3	3	4	3
137	4	4	5	5	5	4	4
138	4	5	5	5	4	4	4
139	3	4	4	4	3	5	5
140	4	4	5	4	4	5	4
141	4	4	5	5	5	4	4
142	5	4	5	4	5	5	5
143	3	4	3	5	4	5	4
144	5	5	4	4	4	4	4
145	4	4	4	5	5	5	5
146	5	5	5	5	5	5	5
147	5	5	4	5	5	5	4
148	5	4	4	4	5	4	5
149	4	4	5	5	5	4	4
150	3	4	5	5	4	4	5
151	5	5	4	3	4	4	4
152	4	4	4	4	4	5	4
153	5	4	5	4	5	5	5
154	4	3	4	4	3	4	3
155	4	4	4	4	4	4	4
156	4	4	5	5	5	4	4
157	5	5	4	4	4	5	4

